

2. Бізнес-процеси та результативність діяльності підприємств

УДК 338.4

А.М. Бортнік,

канд. екон. наук, старший викладач
кафедри економіки підприємств,

А.В. Карпенко (ФЕтаУ, 3 курс),

О.Я. Левченко (ФЕтаУ, 3 курс),

ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

АУТСОРСИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. У статті визначено основні характеристики аутсорсингу за різними підходами. Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в контексті застосування аутсорсингу управління.

Аннотация. В статье определены основные характеристики аутсорсинга за разными подходами. Предложены рекомендации повышения эффективности деятельности предприятия в контексте использования аутсорсинга в управлении.

Annotation. The nature of outsourcing and its potential in terms of its implementation on the furniture enterprises are observed in this article. The main characteristics and the classification of the business processes were identified, and the basic approaches of increasing the efficiency of enterprise's activity were offered.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: аутсорсинг, субконтрактинг, процесний підхід, бізнес-процес, ключові фактори успіху, реінжиніринг, оптимізація бізнес-процесів.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: аутсорсинг, субконтрактинг, процессный поход, бизнес-процесс, ключевые факторы успеха, реинжиниринг, оптимизация бизнес-процессов.

KEY WORDS: outsourcing, subcontracting, business process management, business process, KPI, reengineering, business process optimization.

Постановка проблеми. Аутсорсинг як ефективний спосіб оптимізації діяльності підприємства поширився у 80-ті рр. ХХ ст. і на початку ХХІ ст. розвивається бурхливими темпами. Він є дедалі популярнішим відповідно до того, як компанії розрізняють основні бізнес-процеси, що приносять найбільшу віддачу, і до-

поміжні, котрі забезпечують підтримку основного бізнесу. Цю стратегію вже давно використовували як спосіб підвищення ефективності організації та зменшення операційних витрат [2, с. 155].

Аналіз останніх джерел. У дослідження питань аутсорсингу зробили свій внесок такі вчені, як Дж. Брайан Хейвуд, Є.В. Савельєв, О.В. Зозульов, Н.І. Чухрай, Р.М. Романінець, С.Ю. Білий та ін.

Л.О. Лігоненко дає наступне визначення аутсорсингу — це процес виведення традиційних для підприємства функцій (найчастіше допоміжних) за межі підприємства. Інакше кажучи, аутсорсинг є способом оптимізації діяльності підприємства за рахунок концентрації зусиль на основному предметі діяльності й передачі непрофільних функцій та корпоративних ролей зовнішнім спеціалізованим підприємствам [4, с. 44]. Таким чином, принцип або формула аутсорсингу є досить простою: залишити собі лише те, що підприємство робить краще інших, передати зовнішньому виконавцеві (надійному й професійному партнерові) все те, що він зробить краще, ніж наше підприємство.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначивши поняття аутсорсинг, слід також дати визначення таким різним поняттям, як «кооперація» і «субконтрактинг», які часто підміняють одне одного.

Кооперація визначається як форма довготривалих та усталених зв'язків між самостійними господарськими підприємствами, зайнятими спільним виготовленням певної продукції на основі спеціалізації. У словнику термінів, виданому Європейською економічною комісією ООН у 1983 р., виробнича (промислова) кооперація визначена як «відносини між підприємствами, що базуються на довгостроковій спільності інтересів». *Субконтрактинг* — найпростіша, але досить поширена форма промислової кооперації, при якій одне промислове підприємство розмішує на іншому замовлення на розробку або виготовлення певної продукції, або на виконання технологічних процесів відповідно до власних вимог, що дозволяють компанії-замовнику вибудувати більш дієву та ефективну організаційну структуру [1, с. 18—19].

Виділяють три основні моделі аутсорсингу [4]:

- *Традиційний аутсорсинг*, за якого підприємство передає свої забезпечувальні процеси під відповідальність провайдерів послуг з метою зниження витрат і зосередження зусиль на реалізації основних бізнес-процесів.

- *Спільний аутсорсинг*, за якого підприємство стає партнером провайдера послуг для вдосконалення своїх бізнес-процесів, для зниження витрат і підвищення гнучкості системи керування.

- *Аутсорсинг із елементами реорганізації мережі бізнес-процесів* має місце, коли підприємство об'єднує зусилля зі своїми партнерами й перетворює структуру керування для досягнення стійкого поліпшення показників його діяльності.

Необхідно зазначити, що аутсорсингові послуги, з юридичної точки зору, це, перш за все, робота за договором. Аутсорсинг — це не просто взаємини «замовник—виконавець», а певне партнерство. **Залежно від обсягу функцій**, що виконується спеціалізованою організацією, можна виділити такі **види аутсорсингу**:

- *договір повного аутсорсингу*, за яким у розпорядження виконавця на час дії контракту виділяється штат співробітників, а можливо і певні активи замовника;

- *договір часткового аутсорсингу*, при якому переважна частина підрозділів залишається у віданні замовника;

- *договір сумісного аутсорсингу* є відносинами, коли обидві сторони виступають партнерами у комерційній діяльності;

- *договір проміжного аутсорсингу*, як правило, застосовується у випадку, коли компанія, маючи своїх фахівців з високим рівнем кваліфікації, передає управління цими підрозділами третій стороні;

- *договір трансформаційного аутсорсингу*, коли компанія-замовник запрошує виконавця, який повністю виконує роботу підрозділу, розробляючи і створюючи новий кінцевий продукт і передаючи його клієнтові (такий вид аутсорсингу відрізняється від повного лише тим, що перехід співробітників і активів не є остаточним: після завершення проекту клієнт знову отримує повний контроль над ними) [4, с. 46].

Залежно від сфер діяльності виділяють:

- ІТ-аутсорсинг;
- фінансовий;
- аутсорсинг трудових ресурсів;
- маркетинговий (або аутсорсинг маркетингових функцій);
- аутсорсинг логістики;
- аутсорсинг документообігу тощо [2, с. 156].

Вивчаючи питання щодо передачі бізнес-процесів підприємства сторонній організації, варто звернути увагу на переваги та недоліки аутсорсингу. **Перевагами** аутсорсингу *на стратегічному рівні* є:

- можливість сфокусувати увагу на основному бізнесі;
- зменшення необхідності інвестицій на неосновні фонди;
- гнучка реакція на зміни ринку (кризи, дефолти) та зміни всередині компанії (реорганізації, реструктуризації, злиття, поглинання тощо);

- при вирішенні схожих завдань компанії-аутсорсери накопичують великий досвід і можуть використовувати новітні технології та висококваліфікований персонал;

- збільшення швидкості виходу компанії на ринок.

До переваг аутсорсингу *на тактичному рівні* можна віднести:

- відсутність необхідності в розширенні штату компанії;
- зменшення накладних витрат, пов'язаних із функцією: вартість робочих місць, навчання співробітників, інформаційна підтримка тощо.

Враховуючи наведені переваги аутсорсингу, можна сказати, що передача певних бізнес-процесів на виконання сторонній організації підвищує ефективність діяльності підприємства.

Разом з тим в аутсорсингу є й істотні **недоліки**:

- можна отримати послуги незадовільної якості, або такі, що в неповній мірі відповідають поставленим вимогам;

- втрата стратегічних функцій: можна втратити важливий необхідний досвід у даному напрямку;

- залежність замовника від виробника: є ризик, що, уклавши угоду про виробництво, виробник може з часом підняти ціни на продукцію, що випускається;

- якщо компанії передають на розробку будь-які системи, є знову ж таки ризик потрапити в залежність від виконавця замовлення. Компанія, яка веде розробку системи, стає володарем важливої інформації.

Одним із найістотніших недоліків аутсорсингу в Україні є реальний ризик витоку інформації при передачі на аутсорсинг одразу кількох важливих функцій з одночасною появою нового конкурента, який використовує досвід і знання компанії, що замовила аутсорсинг. Знизити цей ризик можна, замовивши аутсорсинг різних аспектів бізнесу кільком аутсорсерам, однак при цьому слід бути готовими до збільшення витрат. Крім того, для нівелювання будь-яких ризиків слід залучати на аутсорсинг лише добросовісних партнерів, які добре зарекомендували себе на ринку. Нарешті, найважливішим завданням є розробка аутсорсингового договору з фіксацією всіх необхідних умов зниження фінансових, людських та інших ризиків, інтеграційною розробкою проєктів і технічного завдання, чіткою розстановкою контрольних точок проєкту і поетапною оплатою.

На нашу думку, доцільно обґрунтувати рішення компанії про передачу певних бізнес-процесів на аутсорсинг за допомогою матриці аутсорсингу на основі доданої вартості та споживчої цінності¹.

¹ Джерело: розробка авторів.



Рис. 1. Матриця аутсорсингу на основі доданої вартості та споживчої цінності

На основі даної матриці можна обґрунтувати рішення компанії про передачу певного бізнес-процесу на аутсорсинг. Якщо бізнес-процес становить низьку частку у доданій вартості створюваного продукту, і при цьому цінність цього процесу для споживачів не є високою, ми передаємо дану функцію підприємства на аутсорсинг. Якщо ж частка процесу у доданій вартості продукту висока, а цінність для споживачів є низькою, то доцільною буде часткова передача бізнес-процесу на аутсорсинг. При низькій частці процесу у доданій вартості продукту та досить високій цінності, яку даний процес створює для споживача, ми можемо передавати дану функцію підприємства на аутсорсинг лише з попередньою діагностикою. Наприклад, ми повинні бути впевнені в якості послуг нашого партнера, щоб не втратити довіру споживачів. У разі високої частки процесу у доданій вартості створюваного продукту та досить високої цінності, яку створює цей процес для споживачів, ми не передаємо дану функцію підприємства на аутсорсинг.

Розглянемо передачу бізнес-процесу на аутсорсинг на прикладі компанії McDonald's.

У компанії McDonald's було прийнято рішення не створювати свою логістику, а скористатися послугами зовнішньої компанії. Це дозволило зекономити до 20 %, і витрати на логістику в рік складають тепер близько 3 % [3].

На основі даної матриці можна обґрунтувати рішення компанії про передачу логістичних функцій на аутсорсинг. Логістика становила високу частку у доданій вартості продукту, але цінність цього процесу для споживачів не є високою. Адже, виходячи з політики компанії McDonald's, споживач приходить до ресторану зі своїми цілком визначеними потребами, і він не повинен знати про проблеми організації поставок всередині компанії. Отже, цілком обґрунтованим є рішення про часткову передачу логістичних функцій сторонній компанії.

Висновки. Використання наведеної матриці дає можливість підвищити ефективність діяльності підприємства за рахунок передачі неосновних бізнес-процесів підприємства сторонній організації, яка має більший досвід роботи у даній сфері діяльності.

Українські підприємства не використовують повною мірою переваги аутсорсингу. Найчастіше стороннім організаціям передають другорядні функції: бухгалтерію, ІТ та розробку веб-сайтів, кол-центри, юридичне супроводження, кадрове забезпечення, охорону об'єктів та клінінгові функції. Тому дослідження питань аутсорсингу є досить актуальним для українських підприємств, насамперед, для оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності їх діяльності.

Література

1. Зозульов О., Микало О. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації // *Економіка України*. — 2009. — № 8.
2. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / Є.В.Савельєв, С.І.Чеботар, Д.А.Штефаніч та ін.; За ред. Є.В.Савельєва. — К.: Знання, 2008. — 420 с. — (Вища освіта ХХІ століття).
3. Панюшкіна С. Аутсорсинг не должен напоминать броуновское движение // *ИнвестГазета*. — 2006. — №5 (7—13 февраля).
4. Романінець Р.М., Білий С.Ю., Клещевнікова У.Ю. Сутність аутсорсингу в управлінні бізнес-процесами підприємства // *Торгівля і ринок України: Зб. наук. праць*. — 2009. — Вип. 27.
5. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. — 176 с.

Стаття надійшла до редакції 22.09.2010.